

**ESTUDIO DIAGNOSTICO EMPRESARIAL ADUANAS AVIA LTDA. SIA.
IPIALES**

ALEX ENRIQUE CABRERA BENAVIDES

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
IPIALES
2005**

**ESTUDIO DIAGNOSTICO EMPRESARIAL ADUANAS AVIA LTDA. SIA.
IPIALES**

ALEX ENRIQUE CABRERA BENAVIDES

Informe final de pasantía como requisito para optar al título de Economista.

**Doctores.
LUIS ANGEL BURGOS JURADO
HAROL DELGADO GUERRERO
Asesores.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ECONOMIA
IPIALES
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son responsabilidad exclusiva del autor”.

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1.996, emanada del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Luis Ángel Burgos Jurado, Administrador de Empresas, Representante Legal de Aduanas Avía Ltda. SIA. y Asesor del proyecto de pasantía, por su valiosa colaboración y constante motivación en mis labores como pasante.

Harol Delgado Guerrero, Economista y Asesor del proyecto de pasantía, por la constante disponibilidad y ayuda en la Asesoría de este trabajo.

Dr. Armando Patiño y Dr. Marco Antonio Burgos, jurados de pasantía, por los aportes y disponibilidad que mostraron con miras a que este informe sirva a la comunidad universitaria como herramienta de investigación.

DECICATORIA

A Dios por ser mi guía y mi luz,
a mis padres Alicia y Enrique quienes
con su esfuerzo y lucha permanente
hicieron de este sueño una realidad.

ALEX

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. JUSTIFICACIÓN	19
2. OBJETIVOS DEL INFORME	20
2.1 OBJETIVO GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	20
3. METODOLOGIA	21
3.1 TIPO DE ESTUDIO	21
3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN	21
3.3 HERRAMIENTAS EMPLEADAS	22
3.3.1 Observación	22
3.3.2 Encuesta	22
3.3.3 Entrevista:	22
4. PRESENTACIÓN DE ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES	24
4.1 IMPORTACIONES	24
4.2 EXPORTACIONES Y REEMBARQUES	25
4.3 EXPOTACIONES AEREAS	25
5. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA	26
5.1 MISIÓN DE ADUANS AVIA LTDA. SIA IPIALES	26
5.2 VISIÓN ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES	27
5.3 OBJETIVOS DE ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES	28

5.3.1	Objetivo General	28
5.3.2	Objetivo Especifico	28
6.	PREPARACIÓN DEL ESTUDIO DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	30
6.1	FUENTES PRIMARIAS	30
6.1.1	Resultados Entrevista	30
6.1.2	Resultados de la encuesta	31
6.2	FUENTES SECUNDARIAS	35
7.	DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	36
7.1	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI	36
7.1.1	Cultura Corporativa:	36
7.1.2	Capacidades	37
8.	ANÁLISIS EXTERNO	45
8.1	FACTOR ECONÓMICO	45
8.1.1	La Globalización	45
8.1.2	Competitividad	46
8.1.3	Inflación	46
8.1.4	Acuerdos Comerciales	46
8.2	FACTOR POLITICO	47
8.2.1	Actual Situación Política del País	47
8.2.2	Políticas del Estado	47
8.3	FACTOR SOCIO – CULTURAL	47
8.3.1	Violencia – Grupos Insurgentes	47
8.3.2	Calidad de Vida	48

8.4 FACTOR ECOLÓGICO Y GEOGRÁFICO	48
8.4.1 Clima	48
8.4.2 Desarrollo Sostenible	48
8.5 FACTOR TECNOLÓGICO	49
8.5.1 Telecomunicaciones y Tecnología	49
8.5.2 Cambio Tecnológico	49
9. MATRIZ DOFA	51
9.1 ESTRATEGIA FO	52
9.2 ESTRATEGIA DO	54
9.3 ESTRATEGIA FA	54
9.4 ESTRATEGIA DA	55
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	56
10.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE ADUANAS AVIA LTDA SIA IPIALES	56
10.2 VISIÓN	57
10.3 MISIÓN	57
10.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS	57
10.5 PROYECTOS ESTRATÉGICOS	58
10.5.1 Ampliar la infraestructura de aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales	58
10.5.2 Implementar un nuevo sistema de evaluación de desempeño.	58
10.5.3 Decentralización de la organización	58
10.5.4 Proyección social y cultural	58
11. PLAN DE ACCION	59

12. INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA EL IMPLEMENTO DEL PLAN DE ACCION	64
12.1 INDICADORES FINANCIEROS DE ADUANAS AVIA LIMITADA SIA	64
13. CONCLUSIONES	67
14. RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna	41
Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	42
Cuadro 3. Matriz de análisis de competitividad	44
Cuadro 4. Índice de inflación	46
Cuadro 5. Matriz de impacto análisis externo	50

LISTA DE FIGURAS

	pág
Figura 1. Exportaciones vs importaciones	31
Figura 2. Fidelidad de los clientes	32
Figura 3. Servicio prestado por aduanas AVIA Ltda SIA Ipiales	33
Figura 4. Medios de vinculación	33
Figura 5. Infraestructura	34
Figura 6. Imagen corporativa	35

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Entrevista Funcionarios de Aduanas AVIA Ltda SIA Ipiales	72
Anexo B. Encuesta Clientes Aduanas AVIA Ltda SIA Ipiales	73

RESUMEN

Este trabajo ayuda a identificar los grandes problemas de la gestión administrativa, que ya pueden estar presentes o bien se pueden presentar en el futuro. Esto con el propósito de contribuir con la asignación de nuevas políticas administrativas que van a servir para desarrollar las metas y los objetivos organizacionales. El Estudio Diagnóstico Empresarial va a contribuir con la fijación de recomendaciones que ayuden a prosperar y llegar a un nivel de servicio más alto que permita alcanzar un desarrollo integral de los funcionarios como persona y como empresa, además es de trascendental importancia desarrollar el proyecto de pasantía en Aduanas Avía Ltda.. SIA porque por primera vez se ha tomado la iniciativa de realizar un Estudio Diagnóstico Empresarial que resulta fundamental para la entidad; además brinda una excelente oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera e interrelacionarse con las personas y políticas administrativas de la empresa para acrecentar los conocimientos teóricos y personales que servirán también como proyecto para optar al título de Economista.

ABSTRACT

This work helps to identify the big problems of the administrative administration that can already be present or they can be presented in the future. This with the purpose of contributing with the assignment of new administrative politicians that you/they will be good to develop the goals and the organizational objectives. The Managerial Diagnostic Study will contribute with the fixation of recommendations that you/they help to prosper and to arrive at a level of higher service that allows to reach an integral development of the officials like person and I eat company, it is also of momentous importance to develop the internship project in Customses Avía Ltda.. SIA because for the first time he/she has taken the initiative of carrying out a Managerial Diagnostic Study that is fundamental for the entity; it also offers an excellent opportunity to apply the acquired knowledge during the course of the career and to be interrelated with people and administrative politicians of the company to increase the theoretical and personal knowledge that will also serve like project to opt to the I title of Economist.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el mundo de los negocios saturado de entidades, empresas, corporaciones multinacionales etc. que ambicionan en mejorar cada día más y tratar de satisfacer a los clientes al máximo, se han perfeccionado variedad de métodos como es el caso del Estudio Diagnóstico Empresarial; el cual tiene como objetivo brindar herramientas que permitan cumplir con las funciones propias de la organización además de hacer un diagnóstico en donde se analizan los factores internos y externos que inciden en la empresa.

Es por esto importante para todo tipo de empresa realizar un Estudio Diagnóstico Empresarial donde se plante que principios rigen la organización, sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas y de igual forma analizar internamente lo que permite determinar los puntos fuertes y débiles de la institución. Y así plantear una serie de recomendaciones que contribuyan con el desarrollo empresarial y social.

De igual manera se hace necesaria la realización de un Plan Estratégico para saber como esta funcionando el ciclo administrativo y además porque actualmente se pone en marcha el sistema de perfeccionamiento empresarial y hasta ahora no se había hecho una investigación de este tipo, es decir, por primera vez se implementara un Estudio Diagnóstico Empresarial en Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales.

En el contenido temático, inicialmente se presentan los aspectos conceptuales, especificados en el anteproyecto, los cuales otorgan una visión general del objeto de estudio. En el capítulo del estudio del diagnóstico empresarial se establece un perfil de la capacidad interna, en donde se aborda aspectos como: Cultura Corporativa y Capacidades que tiene la empresa, en cuanto a la funcionalidad de sus distintos departamentos.

En el análisis externo se considera los factores: económico, político, socio-cultural, ecológico y geográfico y el tecnológico, cuya finalidad es analizar y conocer el entorno en el que se desarrolla la empresa, de donde se deriva la Matriz DOFA que permite puntualizar en cada uno de los componentes que intervienen en el desarrollo de la empresa y por último se procederá a formular estrategias y recomendaciones que ayuden a mejorar el funcionamiento de la organización.

El alcance de este proyecto de pasantía pretende que se convierta en una propuesta de trabajo concertada que permita alcanzar los objetivos propuestos por Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales y que sus resultados conlleven a un óptimo desarrollo integral tanto como empresa como a nivel personal.

1. JUSTIFICACIÓN

Un adepto de la ciencia Económica es la Administración y por ende su aplicación y efectos en las relaciones internas y externas de una empresa y su entorno, por tal razón se hace necesario realizar un Estudio Diagnóstico Empresarial que sirva como punto de partida para formular si son alcanzables o no los objetivos establecidos por los procesos de planeación, organización, dirección y control de la empresa; además de formular estrategias que contribuyan con el desempeño laboral.

Así mismo va a ayudar a identificar los grandes problemas de la gestión administrativa, que ya pueden estar presentes o bien se pueden presentar en el futuro. Esto con el propósito de contribuir con la asignación de nuevas políticas administrativas que van a servir para desarrollar las metas y los objetivos organizacionales.

De igual forma, el Estudio Diagnóstico Empresarial va a contribuir con la fijación de recomendaciones que ayuden a prosperar y llegar a un nivel de servicio más alto que permita alcanzar un desarrollo integral de los funcionarios como persona y como empresa.

Finalmente, es de trascendental importancia desarrollar el proyecto de pasantía en Aduanas Avía Ltda. SIA porque por primera vez se ha tomado la iniciativa de realizar un Estudio Diagnóstico Empresarial que resulta fundamental para la entidad; además brinda una excelente oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera e interrelacionarse con las personas y políticas administrativas de la empresa para acrecentar los conocimientos teóricos y personales que servirán también como proyecto para optar al título de Economista.

2. OBJETIVOS DEL INFORME

2.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un Estudio Diagnóstico Empresarial de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

? Analizar los principios corporativos de la organización empresarial de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, Misión, Visión, Objetivos.

? Realizar una recopilación de la situación interna de la empresa a través de la Matriz Perfil de la Capacidad Interna PCI.

? Evaluar la Situación Interna de la Empresa, analizando sus Fortalezas y Debilidades .

? Determinar las Oportunidades y Amenazas de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, por medio de un análisis externo.

? Hacer una síntesis del diagnóstico empresarial y estrategias corporativas por medio de la matriz DOFA.

? Formular recomendaciones que ayuden al mejor funcionamiento de la Empresa.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

En el presente informe final de pasantía se desea introducir en el ámbito del conocimiento y la diagnosis, tomando como soporte al estudio exploratorio o formulativo que es el primer nivel del conocimiento científico que se desea obtener sobre un problema de investigación y tiene como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa.

Además aumenta la familiaridad del investigador con el fenómeno a investigar, aclara conceptos y establece preferencias para posteriores investigaciones, lo cual posibilita un nivel de investigación más preciso de lo que son los principios y políticas administrativas y así familiarizarse con la organización, dirección y control de la empresa; aprovechando para ello la amplia estructura corporativa que posee Aduanas Avia Ltda. SIA.

Del mismo modo se empleará el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, permitiendo identificar características, señalar formas de conducta y actitudes de las personas, organismos, elementos y componentes para analizar su interrelación dentro de la entidad; lo cual será de gran ayuda para lograr el objetivo principal del informe, que es desarrollar un Diagnostico Empresarial, identificando características al interior de la investigación que señalan formas de comportamiento concretas que van a contribuir en el momento de descubrir y comprobar la asociación entre conceptos de la organización corporativa. Todo esto apoyado en las políticas y principios administrativos que sirven como punto de partida para hacer una observación crítica de la labor administrativa que consiste en equiparar las competencias organizacionales con las oportunidades y riesgos, en formas que sean al mismo tiempo efectivas y eficientes durante el tiempo que tales políticas y principios se aplican.

Es fundamental que el Diagnóstico Empresarial se tome como herramienta explícita en la dirección de las organizaciones económicas y sociales, ya que sus metas, principios y políticas como un conjunto de ideas intuitivas buscan llevar a la perfección a la empresa. Así mismo se desea sugerir recomendaciones que contribuyan con el mejor funcionamiento de la entidad.

3.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

Para proceder con la investigación será utilizado el método inductivo, partiendo de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el desarrollo de la pasantía dentro de la estructura organizacional y administrativa

porque se pretende consignar por escrito, hechos y circunstancias que se presentan de manera espontánea e inadvertida, para lograr una información más precisa que contribuya al mejoramiento empresarial conceptualizando la situación administrativa de Aduanas Avia Ltda. SIA, de tal manera que los resultados obtenidos puedan ser la base teórica sobre la cual se fundamenta la observación y se puedan plantear o sugerir nuevas alternativas de organización para el mejoramiento de la empresa.

De la misma forma se hará uso de instrumentos cualitativos como entrevistas y encuestas a funcionarios, clientes y entes externos, que contribuirán para la realización de un diagnóstico basado en hechos reales y vivencias del devenir diario.

Para realizar el diagnóstico empresarial se desarrolló un análisis profundo al interior de la empresa, el cual incluyó observaciones en las jornadas laborales a los funcionarios, a clientes en su paso y recorrido en la tramitación aduanera, de igual manera se recolectó opiniones de entes externos a la empresa que contribuyeron en el adelanto de este informe.

3.3 HERRAMIENTAS EMPLEADAS

3.3.1 Observación. Esta herramienta fue utilizada al interior de la empresa detallando actitudes, comportamientos, ambiente laboral, atención al público, orden, manejo de información, relaciones interpersonales etc. De igual forma se utilizó la observación para examinar los entes externos, clientes, empresas a fines, proveedores y todas aquellas organizaciones que intervienen en los diferentes procesos de intermediación aduanera.

3.3.2 Encuesta:

? **Limite de la Población.** Se delimita la población objeto de encuesta considerando a todos los clientes potenciales de Aduanas Avia Ltda. SIA Ipiales que fueron relevantes en el segundo semestre (Junio – Diciembre) del año 2003. Con estas características se precisó que la población es de 78 clientes potenciales, **N = (78)**.

3.3.3 Entrevista:

? **Limite de la Población.** Por su parte la población objeto de entrevista comprende a los funcionarios que conforman Aduanas Avia Ltda. SIA Ipiales, vigentes en el desarrollo de este trabajo, siendo una población de 3 funcionarios de Aduanas Avia Ltda. SIA. **N = (3)** (anexo C.).

? **Tamaño de la Muestra.** Para esta investigación la muestra es:

N = Tamaño de la Población 78 clientes potenciales.

Y = Valor promedio de una variable = 1, un cliente

Se = Error estándar = 0.15

V2 = Varianza de Población

S2 = Varianza de la Muestra

n` = Tamaño de la muestra sin ajustar

n = Tamaño de la muestra

S2 = p (1-p) = 0.5

n` = S2/V2

V = (0.15)² = 0.0225

n` = 0.5/0.0225 = 222

$$n = \frac{n'}{1+n'/N} = \frac{222}{1+222/78} = \frac{222}{3.846154} = 57.72$$

Para esta investigación, se necesitará una muestra de 57 clientes de Aduanas Avia Ltda SIA Ipiales con mayor relevancia en el segundo semestre (Junio – Diciembre) del año 2003, a quienes se les realizará la correspondiente encuesta (ver anexo B).

4. PRESENTACIÓN DE ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES

A nivel nacional existe una organización llamada AVIATUR S.A., que funciona desde el año de 1972 y es gestora de varias empresas instaladas a nivel nacional e internacional, bajo la dirección de su propietario y presidente JEAN – CLAUDE BESSUDO; quien se ha preocupado por satisfacer las necesidades del comercio y la industria colombiana, con más de 5.000 personas especializadas, 70 aviones propios, 605 oficinas en 206 países en los 5 continentes y el más moderno y exclusivo sistema de comunicaciones computarizado y vía satélite.

La organización AVIATUR S.A. es dueña de las siguientes empresas: AGENCIA DE CARGA AVIATUR S.A., UNION CARGO – MIAMI, DEPOSITO ADUANERO AVITUR S.A., ADUANAS AVIA LTDA. SIA; además de ser agentes de EMERY WORLDWIDE GLOBAL LOGISTICS y miembros de las asociaciones PAIMA (Pan American International Movers Association) y HHGFA (Household Good Forwardes Association) y también presta los servicios de MUDANZAS INTERNACIONALES Y MUDANZAS DE IMPORTACIÓN.

Desde 1.977 Aviatour manejaba dentro de su organización un Departamento de Aduanas y cumpliendo con las disposiciones del Decreto 25332 de Noviembre de 1994, Se constituyó la Sociedad de Intermediación Aduanera (ADUANAS AVIA LTDA. SIA) con código 0084. y según resolución No. 3337 de Junio 27 de 1995 de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, se dio autorización para ejercer la actividad de Intermediarios Aduaneros a partir del 1 de Julio de 1995.

Aduanas Avía Ltda. SIA cuenta con oficinas propias en las principales ciudades del país, Bogotá, Cali, Medellín, Cúcuta, en los puertos de Barranquilla, Buenaventura, Cartagena y Santa Marta, las cuales cuentan con una infraestructura operativa y administrativa de alto nivel para garantizar la calidad del servicio; en la ciudad de Ipiales viene funcionando desde el 12 de Julio de 2001, con personal especializado para el manejo de todas las modalidades de importación y exportación para satisfacer las necesidades de la región y prestar los servicios de: importaciones, exportaciones y reembarques y exportaciones aéreas.

4.1 IMPORTACIONES

? Coordinación Internacional desde el lugar de origen.

? Asesoría en documentación y trámites ante las instituciones gubernamentales nacionales e internacionales.

- ? Trámites ante la Aduana.
- ? Proceso de nacionalización.
- ? Manejo en puertos, aeropuertos y Zonas Francas.
- ? Diligenciamiento del registro o licencia de importación.
- ? Entrega en domicilio o bodega.
- ? Manejo de mercancías en tránsito Aduanero (DTA).
- ? Manejo del Plan Vallejo.

4.2 EXPORTACIONES Y REEMBARQUES

- ? Coordinación de documentación y trámites ante las instituciones gubernamentales nacionales e internacionales.
- ? Diligenciamiento ante la Aduana.
- ? Exportación temporal para e-importación en el mismo estado.
- ? Muestra sin valor comercial.
- ? Perecederos.
- ? Carga aérea, marítima y terrestre.
- ? Seguro de crédito a las exportaciones.

4.3 EXPORTACIONES AEREAS

- ? Recepción y verificación de facturas.
- ? Elaboración del documento de exportación.
- ? Elaboración y corte de guía aérea.
- ? Presentación ante la DIAN del documento de exportación (DEX).
- ? Aforo y antinarcóticos de mercancía.

5. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

5.1 MISIÓN DE ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES

“Conformamos un equipo humano de óptima calidad que trabaja siempre pensando en los clientes, proveedores y colaboradores. Ofrecemos los mejores productos buscando la excelencia, para llegar a un nivel de servicios que nos permita alcanzar un desarrollo integral como personas y como empresa.”¹

La representación fundamental de la misión de Aduanas Avía es la búsqueda permanente de la excelencia tomando como principal génesis las aptitudes y virtudes del conjunto humano; porque es una organización que respeta el individualismo, estimula permanentemente la innovación, los ascensos; y lo complementa con continuas capacitaciones de quienes lo conforman. Todo esto basado en métodos de comunicación abiertos, claros y apropiados, porque al interior de la empresa se aceptan los errores y se los toma como fuente de información para mejorar el desempeño diario buscando soluciones ágiles y apropiadas.

Es importante aclarar que en el momento de alcanzar un desarrollo integral como empresa, se intenta mantener el equilibrio de quienes intervienen en la actividad que desarrolla Aduanas Avía, como lo es el gobierno, los gremios, los empleados, los socios y demás entidades que se dedican a ofrecer los mismos productos; porque Aduanas Avía siempre se coloca en los más altos parámetros de ética y profesionalismo. No obstante lo más trascendental que tiene inmersa esta misión, es que se considera el respeto al ser humano, su desempeño y la calidad del nivel de vida como la razón de ser; siendo misión y tarea de cada uno de quienes conforman esta empresa para que sientan solidariamente responsables y de esta manera lograr ayudar a implementar el respeto entre quienes los rodean; esto para buscar un equipo de trabajo insuperable a nivel laboral y personal.

Es importante analizar que el buen funcionamiento de una empresa depende en gran medida del conocimiento que tengan los empleados y todas aquellas personas que la conforman de lo que en realidad expresa la misión y a donde se aspira a llegar por medio de este principio corporativo. Por lo cual se hace indispensable que todo empleado se identifique con la misión de la empresa donde labora para agilizar aún más el buen desarrollo de la misma.

¹ ADUANAS AVIA LTDA. SIA. Departamento de Personal, Manual de funciones y procedimientos. Ipiiales : Aduanas Avia Ltda.. SIA 2004 3 p.

En Aduanas Avia Ltda. SIA esto se torna un poco confuso, porque el personal entiende lo que expresa la misión; pero no se identifica con ella debido a que en muchas ocasiones se ejerce bastante presión sobre ellos por parte de las directivas, volviendo las labores diarias dispendiosas y hasta en cierto modo obligado. Lo cual va a generar un ambiente de malestar al interior de la empresa, significando esto una debilidad para la misma porque los empleados sienten que las condiciones de trabajo no son las más óptimas. Y de esta manera el rendimiento de quienes conforman Aduanas Avia Ltda. SIA no será el mejor. Y es por esto que se debe poner mayor atención a esta situación para mejorar cada vez más el rendimiento laboral y de esta manera se puede llegar a la excelencia que es lo que promulga la visión de Aduanas Avia.

5.2 VISIÓN ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES

“Hacer que Aduanas Avía Ltda. SIA se acerque cada vez más a la perfección en el desarrollo de sus actividades.”²

Sefun Fred David: “La visión es la conciencia corporativa y ayuda a no caer en pensar a corto plazo”³ por lo cual es importante aceptar los errores y tomarlos como fuente de información para mejorar cada día más, ya que es un enfoque futurista que pretende progresar en la entrega del servicio; y no se ahorran esfuerzos en la búsqueda de mecanismos que minimicen las posibilidades de repetir el mismo error y de igual modo favorece a que cada empleado tenga plena conciencia del papel que desempeña para satisfacer a las partes interesadas.

La perfección en el desarrollo de las actividades depende en gran medida de las condiciones de trabajo existentes en Aduanas Avía, para lograr tal fin se ha implementado unas óptimas condiciones de trabajo, de tal forma que todo el personal que integra la empresa se sienta comprometido y lo que es más importante, que se sientan dichosos de pertenecer a la entidad. El sentirse comprometido y orgulloso de pertenecer a Aduanas Avía es parte de una destreza que han implementado las directivas de la empresa para que todo el personal, sienta un ambiente agradable de tal forma que se responsabilicen y experimenten una ambición de realizar su trabajo con mayor entusiasmo.

Al igual que la misión, la visión de una empresa viene a ser de gran importancia debido a que es la conciencia corporativa de la misma; por lo cual se hace necesario analizar si los empleados tienen conocimiento de esta y lo que es más importante si ellos se identifican con lo que expresa la visión de una empresa.

² Ibid., p. 5

³ FRED R., David. Conceptos de Administración Estratégica. México : Pearson Educación. 2000. p. 14

Con respecto a esta situación se hace necesario colocar mayor control por parte de las directivas de Aduanas Avia Ltda. SIA; debido a que se presenta el mismo inconveniente que en la misión, porque los empleados conocen la visión pero no se identifican con ella, lo cual va a significar una dificultad en el desarrollo de las actividades diarias, truncando de esta manera las aspiraciones a las que se desea llegar, que están inmersas en el enunciado de la visión.

Si los empleados de Aduanas Avia Ltda. SIA IPIALES se identifican con la visión de la empresa, serían las más óptimas condiciones de trabajo para aprovechar al máximo las cualidades de cada uno de los empleados de la organización.

5.3 OBJETIVOS DE ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES

5.3.1 Objetivo General. “Buscar el mejoramiento continuo en nuestro desarrollo integral como individuos ciudadanos y empresa.”⁴

Como dice Fred: “Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establece un curso, ayuda a la evaluación, produce sinergia, revela prioridades y permite la coordinación”⁵. Lo cual es de gran importancia y ayuda para las directivas de la empresa debido a que siempre se está en busca del mejor manejo y actividad posible de la empresa. Y es así que la empresa pretende un desarrollo integral a nivel personal y de la misma, porque dentro de las expectativas de Aduanas Avía no únicamente está el mejoramiento empresarial sino también brindarles a sus integrantes una nueva alternativa de pensamiento en la cual se fortalezcan las relaciones humanas para que se crezca empresarial y personalmente y de esta manera progresar en la construcción de una nueva sociedad.

5.3.2 Objetivo Especifico. Según Aduanas AVIA Ltda.. SIA:

“Clima organizacional: lograr y mantener un ambiente de cooperación, armonía, entendimiento y respeto mutuo, encaminado al logro de un fin común, que es el perfeccionamiento en el desarrollo de nuestras labores y la excelencia en el servicio al cliente interno y externo, reconociendo siempre al ser humano como el recurso más importante de la organización.”⁶

Este objetivo específico es la base y a alcanzar para lograr el objetivo general; por lo que este objetivo tiene como principal fundamento al recurso humano y en este

⁴ ADUANAS AVIA LTDA. SIA, Op. cit., p. 6.

⁵ FRED R., David, Op cit., p. 104

⁶ ADUANAS AVIA LTDA. SIA, Op cit., p. 6

recae la labor del perfeccionamiento empresarial. Es así que se aprovecha al máximo al grupo humano, innovando unas pautas que al mismo tiempo sirven como principios corporativos; como desarrollar en cada uno de los funcionarios de la empresa el sentido de pertenencia a la organización y de esta manera hacerlos sentir orgullosos de igual forma responsables de la imagen corporativa.

También se pretende lograr que cada uno de los funcionarios de la organización conozcan y se identifiquen con las políticas de calidad de la empresa, así mismo disminuir la resistencia al cambio y aumentar la credibilidad en los procesos implementados por la misma; todo esto para aportar al crecimiento interno y externo de la entidad y permanentemente innovar nuevos procesos que conlleven a cambios favorables.

Por último, es preciso mantener al personal capacitado en las habilidades técnicas y de calidad necesaria para desempeñar sus funciones de acuerdo a los parámetros de calidad con el propósito de que todo el personal se supere cada día más asistiendo en el perfeccionamiento como empresa y como grupo humano .

6. PREPARACIÓN DEL ESTUDIO DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

Para la elaboración del Estudio Diagnóstico Empresarial de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se consultaron fuentes primarias y secundarias:

6.1 FUENTES PRIMARIAS

Se compartió seis meses al interior de la empresa durante los cuales se desarrolló una permanente recopilación de información con los funcionarios y el gerente de esta entidad quienes contribuyeron con sus conocimientos y experiencias en torno a esta; con los cuales se desarrolló una entrevista a nivel interno, que logró detallar el conjunto de relaciones interpersonales que se vivencian en el interior de la empresa, así como también el ambiente laboral, adaptación y comodidad en las instalaciones, capacitación, capacidad tecnológica etc..

De igual manera se tuvo en cuenta la opinión de clientes representativos de la empresa, quienes por medio de la encuesta realizada dieron a conocer sus diferentes criterios en relación tanto a la satisfacción que les brinda la entidad, así como también el compromiso constante con ellos.

La información derivada de estas fuentes primarias se consideran el origen y la fuente principal del presente diagnóstico empresarial.

6.1.1 Resultados Entrevista. Los siguientes resultados fueron tomados de la entrevista realizada a los funcionarios que laboran en la empresa Aduanas Avía Ltda. SIA, se tomó la decisión de realizar la entrevista a los tres únicos funcionarios que laboran en esta empresa los cuales ocupan los cargos de Gerente, Coordinador de Comercio e Inspector Contable, esto para recoger sus opiniones y recolectar una información mas completa y precisa.

Según las preguntas contenidas en el cuestionario de entrevista los resultados arrojados son:

Se manifestó que el ambiente laboral es relativamente bueno ya que se cuenta con personas con gran don de gente que demuestran continuamente sus valores y el compromiso de desarrollar las labores en equipo, además se manifestó que la empresa brinda las condiciones necesarias para desempeñar las labores diarias con disposición y entrega, sin embargo la infraestructura no es la más adecuada teniendo presente que se cuenta con espacio reducido generando estreches y algo de incomodidad en el desempeño de las labores diarias.

Con respecto a lo propicio de las condiciones de trabajo los funcionarios de la empresa coincidieron en que la capacitación constante que esta proporciona hace que estén continuamente actualizados y prestos a resolver cualquier situación adversa.

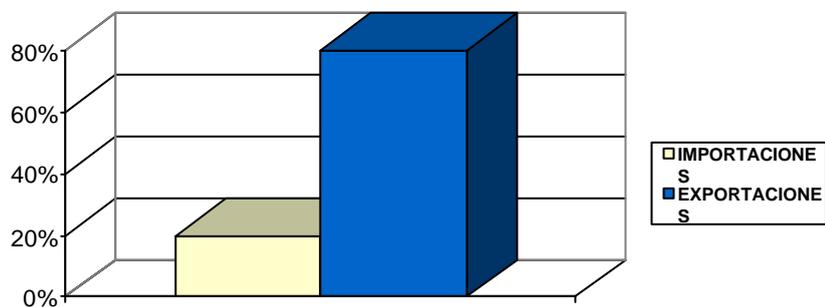
Los funcionarios se identifican con los principios y políticas de la empresa puesto que día a día en el desempeño de sus labores ponen en práctica lo que estos promueven, conformando un equipo humano de optima calidad siempre pensando en los clientes y en búsqueda de la excelencia, sintiéndose comprometidos y orgullosos de pertenecer a Aduanas Avia Ltda. SIA, teniendo siempre presente el cumplir con los deberes que esta promulga.

Con respecto a las alternativas que se podrían implantar para un mejor desempeño laboral y servicio al cliente, las opiniones y aportes personales de los funcionarios se pueden resumir en, la ampliación de la infraestructura, la necesidad de tener mayor autonomía en la toma de decisiones por parte de la sucursal Ipiales.

6.1.2 Resultados de la encuesta. Los resultados expuestos a continuación se tomaron con relación a la encuesta realizada a clientes potenciales de la empresa Aduanas Avia Ltda. SIA según la muestra efectuada para tal fin.

Con relación al gráfico anterior nos podemos dar cuenta que entre las operaciones realizadas en la empresa las exportaciones se ubican en primer lugar con un 80% de participación; mientras que en segundo lugar se ubican las importaciones con un 20% de participación, esto se genera debido a que empresas de gran representatividad como Colombina SA. y Kello`s exportan productos hacia el Ecuador teniendo como único y principal intermediador aduanero a Aduanas Avia Ltda. SIA Ipiales, y las importaciones no se manejan muy a menudo.

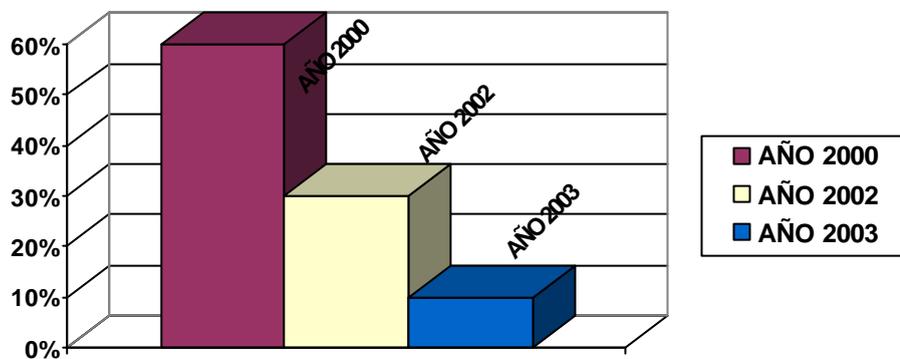
Figura 1. Exportaciones vs importaciones



FUENTE: Encuesta realizada a clientes potenciales de Aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales.

La encuesta nos muestra una gran fidelidad de los clientes potenciales hacia la empresa, teniendo en cuenta que esta inicio labores en la ciudad de Ipiales hace aproximadamente hace 3 años; el respaldo de los clientes ha sido desde un principio fundamental para el desarrollo de esta empresa; es así como el 60% de los clientes que actualmente figuran como representativos, iniciaron sus labores con Aduanas Avia Ltda., SIA sucursal Ipiales, esto debido a que dichos clientes ya se encontraban trabajando con otras sucursales de ciudades como, Calí, Bogotá, Barranquilla etc.. El 30% de los clientes se vincularon a esta entidad en el transcurso del año 2002; y un 10% de los clientes fueron vinculados a la empresa en el año 2003.

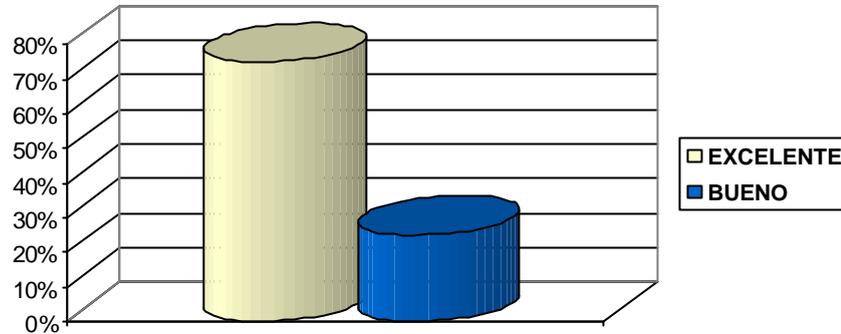
Figura 2. Fidelidad de los clientes



FUENTE: Encuesta realizada a clientes potenciales de Aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales.

Con respecto al servicio que presta Aduanas Avia Ltda. SIA Ipiales los resultados de la encuesta dan a conocer que un 75% los clientes consideran que la calidad en el servicio que se presta en dicha entidad es excelente argumentando que es una empresa organizada siendo ágil a la hora de prestar el servicio de intermediación aduanera; en un 25% los clientes califican la calidad del servicio que presta la empresa como bueno, argumentando que la entidad satisface sus expectativas, pero en relación a su infraestructura debería ser mucho más amplia y no ser compartida como en la actualidad ya que esto obstaculiza su promoción hacia nuevos clientes.

Figura 3. Servicio prestado por aduanas AVIA Ltda SIA Ipiales

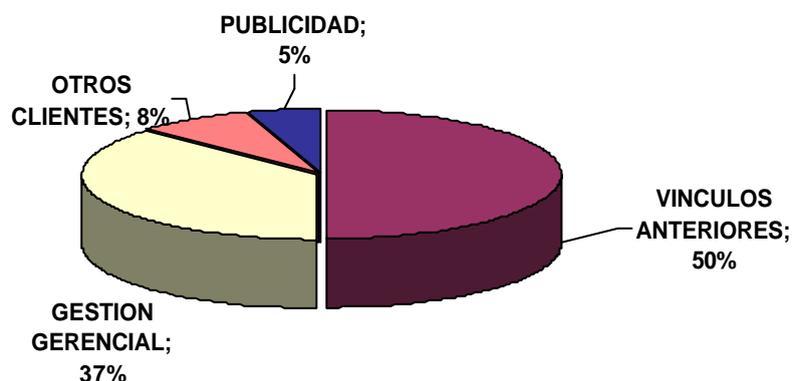


FUENTE: Encuesta realizada a clientes potenciales de Aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales.

Con relación a los medios por los cuales realizaron su vinculación los actuales clientes a la entidad, la encuesta generó que un 50% de los clientes fueron vinculados a esta por las relaciones existentes con otras sucursales del país, en un porcentaje del 37% su vinculación se debe a la gestión de Gerencia de la sucursal Ipiales, de un 8% su vinculación obedece a la información y recomendaciones de clientes antiguos de la empresa y el 5% obedece a publicidad (radio-página web).

Según la opinión de los clientes Aduanas Avia Ltda. SIA Ipiales se distingue en un 40% por su buen servicio, un 38% su óptima Asesoría, un 12% la presentación personal de sus funcionarios, un 10% por amabilidad. (Ver figura 4.)

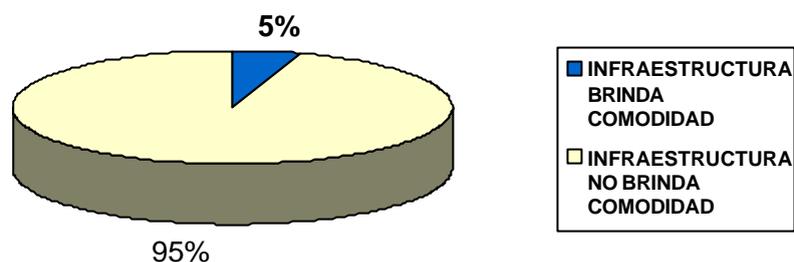
Figura 4. Medios de vinculación



FUENTE: Encuesta realizada a clientes potenciales de Aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales.

Con respecto a la pregunta que si la infraestructura es apropiada y proporciona comodidad al realizar sus tramites, Un 90% de los encuestados opinan que la infraestructura donde se encuentra ubicada Aduanas Avia Ltda. SIA no les proporciona comodidad por su reducido espacio y por ser una oficina compartida, por otro lado un 10% opina que la oficina aunque es pequeña si proporciona comodidad.

Figura 5. Infraestructura



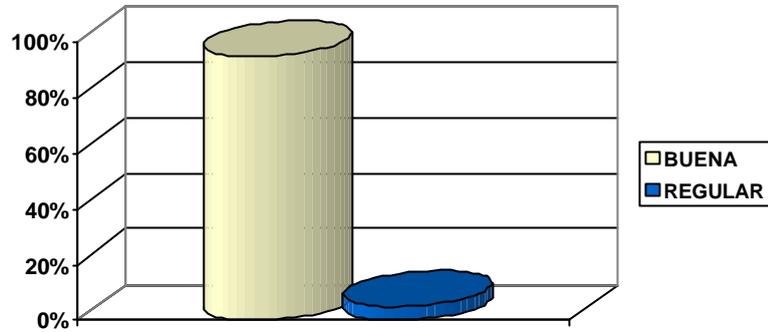
FUENTE: Encuesta realizada a clientes potenciales de Aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales.

La encuesta arrojó un porcentaje de 95% calificando como buena la Imagen corporativa que proyecta Aduanas Avia Ltda. SIA , porque según los encuestados se mira un buen ambiente de trabajo, entendimiento y colaboración mutua generando confianza en los clientes, en un porcentaje de 5% califico la imagen Corporativa que proyecta Aduanas Avia Ltda. SIA como regular porque han observado algunos roces entre los empleados por errores que se cometen.

Con respecto a la capacidad tecnológica de la empresa y si le interesa o no asistir a conferencias de actualización en reglamentación aduaneras el 100% de los encuestados respondieron que la capacidad tecnológica satisface plenamente sus expectativas ya que el tramite es ágil y esto se debe a la tecnología empleada, por otro lado se sienten interesados en recibir conferencias de actualización en reglamentaciones aduaneras.

En el desarrollo del Diagnóstico Empresarial de la entidad Aduanas Avia Ltda. SIA Ipiales se tuvo en cuenta estas y otras fuentes de información.

Figura 6. Imagen corporativa



FUENTE: Encuesta realizada a clientes potenciales de Aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales.

6.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se utilizaron como herramientas además del manual de funciones y políticas de Aduanas Avía Ltda. SIA, informes, libros, revistas e información de Internet que contengan datos interesantes para ejecutar el plan estratégico.

7. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

7.1 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

7.1.1 Cultura Corporativa:

? **Imagen Corporativa.** Haciendo un análisis del comportamiento de las personas que conforman Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se observa un buen ambiente de trabajo, colaboración mutua, trabajo en equipo, un alto sentido de pertenencia; generado por la continua motivación de las directivas.

Además sobresale la permanente búsqueda de la excelencia, en donde todas las personas desean hacer contribuciones significativas a su trabajo y a la sociedad, gozando de la interrelación con los clientes y compañeros. El trabajo es muy bien organizado, lo que permite situaciones de compromiso serio, entre la empresa y el trabajador de tal forma que sientan que están contribuyendo a alcanzar una meta importante. Esto por medio de una comunicación abierta donde las personas tienen la oportunidad de aportar, aprender y crecer a nivel laboral y personal; así mismo se regula su actuación con reglas y normas claramente establecidas.

? **Valores.** Todas las personas que conforman Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales demuestran continuamente los valores que las caracterizan (Responsabilidad, Respeto, Confianza, Honestidad), que hace que la empresa se encuentre bien posicionada en la mente de los clientes de tal manera que se sientan satisfechos por el ambiente percibido y por el trato ofrecido y así deseen regresar.

? **Competitividad.** Aduanas Avía cuenta con profesionales altamente capacitados y en continua capacitación para mantener un alto grado de competitividad y de esta manera contribuir con el perfeccionamiento personal y empresarial.

? **Vocación de Servicio.** Se refleja en la atención al cliente, procesos y procedimientos establecidos, respaldados por una constante formación y actualización de sus integrantes y una continúa entrega a su trabajo.

? **Disposición al Equipo.** Las actividades de trabajo de Aduanas Avía están organizadas y encaminadas a desarrollar las labores en equipo, aunque se incluyan resultados individuales. De esta manera reflejando la identidad y cooperación entre miembros de la empresa tanto física como intelectual, obteniendo excelentes niveles de desempeño.

? **Independencia y Autonomía.** Los funcionarios demuestran en sus actuaciones la capacidad de tomar decisiones libres y autónomas dentro del marco del respeto, la responsabilidad y la ética. Cabe resaltar que dichas decisiones se deben consultar con los superiores para conseguir el respaldo necesario que esto amerite.

? **Situación Humana.** Aduanas Avía se la percibe como una entidad unida por objetivos comunes, lo que significa responsabilidades y derechos recíprocos, basados en la confianza y el respeto de los principios y valores humanos; o dicho en otras palabras tener la capacidad para aceptar las diferencias, ideas y en general decisiones de las demás personas.

? **Responsabilidad Social y Colectiva.** Para Aduanas Avía es importante mantener el equilibrio entre los intereses de quienes interviene en el desarrollo de las actividades que ellos desempeñan enmarcados dentro de los niveles más altos de ética y profesionalismo. O sea que no únicamente tienen como meta el crecimiento de su entidad, sino que el desarrollo regional.

? **Compromiso con la Entidad.** Se hace énfasis en el sentido de pertenencia a Aduanas Avía, involucrando a todas las personas vinculadas a la empresa, por lo tanto es un deber asumir el respeto por los principios, políticas y estatutos legales de la misma y un compromiso cumplir a cabalidad con lo que estos promulguen.

7.1.2 Capacidades.

? **Capacidad Directiva:**

- **Comunicación.** Al interior de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales las directivas tienen como principal fin establecer, desarrollar y preservar una comunicación abierta y clara; tratar de mantener informadas a todas las personas de la organización sobre la misión, visión y objetivos de la misma, sobre la situación actual y de lo que se espera de ellos en el futuro; además de las aspiraciones, expectativas, actitudes y dificultades encontradas en las actividades que desarrollan. Para de esta manera obtener un mejor desempeño de las actividades, una mejor actitud ante el cliente y sobre todo un mejor desenvolvimiento de todo el personal en la toma de decisiones y resolución de problemas que se puedan presentar, lo que se convierte en una fortaleza mayor.

- **Liderazgo.** La capacidad de liderazgo que posee la entidad esta enmarcada dentro de unos parámetros claros y precisos que promulgan la mejor orientación que sea posible hacia sus subordinados, pero teniendo en cuenta sus ideas y opiniones. Como es el caso de la toma de decisiones; que a pesar de ser ellos los que deciden, tienen presente la opinión de su personal de una forma democrática y eficiente, lo cual significa una fortaleza menor.

- **Motivación.** Las directivas de la empresa se han preocupado por brindar unas excelentes oportunidades de motivación a sus empleados, con el propósito de despertar en ellos un gran interés y entusiasmo por el desarrollo de sus actividades y de esta manera aumentar la calidad y productividad en la entrega del servicio. La motivación es parte de una estrategia adoptada por la organización para incentivar a su personal y brindar unas situaciones de trabajo diferentes en donde sus subordinados se sientan a gusto y con más ganas de trabajar; siendo esto una fortaleza mayor.

- **Organización.** A pesar de que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales cuenta únicamente con tres personas a su servicio, la organización está bien definida al igual que las funciones adecuadamente delimitadas, ya que de esta depende la interacción entre individuos, así como la agilización e integración de varios procesos en función de la comunicación y toma de decisiones ya sea para resolver problemas o aportar nuevas ideas.

? **Capacidad competitiva:**

- **Infraestructura.** La infraestructura con la que cuenta Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales es de 36mts² totalmente alfombrada y distinguida por los colores propios de ella, y la comparte con otra entidad perteneciente al mismo grupo AVIATUR; lo cual es insuficiente para un tipo de empresas como está debido a que el espacio con el que cuenta para recibir a sus clientes es muy reducido y de igual forma los empleados necesitan un área más grande para aprovechar sus capacidades al máximo. Y también es perjudicial compartir las instalaciones con otra empresa a pesar de que pertenezca al mismo grupo, debido a que se pueden presentar confusiones entre los clientes de las dos entidades.

- **Calidad en el Servicio.** En Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales es fundamental obtener la satisfacción de los clientes atendiéndolos con un equipo debidamente capacitado, ofreciéndoles productos y servicios que cumplan con sus expectativas. Para lograrlo la organización se desempeña dentro del marco legal que la rige y cuenta con proveedores calificados, mejoramiento continuo de los procesos, desarrollo tecnológico y la participación y el compromiso de todos sus colaboradores guiados por líderes ampliamente capacitados.

- **Talento Humano.** Todo el personal de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales esta considerablemente preparado para brindar el mejor desempeño en sus labores, además de estar en continua evaluación y capacitación; porque uno de los pilares fundamentales dentro de la organización es el equipo humano; y el clima organizacional con el que se labora es muy cómodo y permite que el talento humano dé lo mejor de sí mismo. Lo cual va a permitir que no se presenten despidos por mal desempeño en el cargo. Lo que refleja un alto grado de competitividad y excelente capacidad de cumplir con las expectativas de los clientes.

? **Capacidad Financiera:**

- **Inversión.** Las directivas de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, tienen la convicción de que para brindar un excelente servicio, oportuno y eficiente, es necesario no solamente en bienes materiales sino también en el talento humano; efectivamente, en el último periodo del año 2003, se han invertido más de 2 millones de pesos en capacitación de personal, adquisición de equipos y actualización del software; todo esto constituye una inversión productiva, motivante para los trabajadores, aspectos esenciales en la prestación de un servicio de calidad.

- **Liquidez.** Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales refleja un alto nivel de liquidez para cancelar sus obligaciones a corto plazo, porque tiene gran facilidad de convertir en efectivo sus activos corrientes, lo cual está respaldado con la Razón Corriente que es de (1.31) en el año de 2003. Lo que significa que por cada peso (\$1.00) que la empresa debe a corto plazo, cuenta con (1.31) para respaldar esa obligación. Se puede decir que internamente Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales esta bien porque puede respaldar sus obligaciones a corto plazo con un índice superior a 1.

- **Centralización Financiera.** Todos los recursos financieros que hacen parte de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales son administrados y controlados por la oficina central ubicada en la ciudad de Bogotá; esto hace que la oficina Ipiales no tenga autonomía directa en sus decisiones y mucho menos en la destinación de los ingresos.

? **Capacidad tecnológica:**

- **Actualización Tecnológica.** Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, concibe el mejoramiento del servicio como un proceso dinámico y constante, con ese fin, ha incorporado en los activos de su empresa modernos equipos tecnológicos que van a la vanguardia del desarrollo mundial, para la agilización en los procesos de exportación e importación y un notable progreso en la prestación del servicio a los clientes y de igual forma dándoles las herramientas necesarias para un mejor desempeño del personal.

- **Adaptación al Cambio Tecnológico.** Ha medida que transcurre el tiempo la tecnología se renueva y se vuelve más eficiente para los usuarios de la misma; por eso es muy primordial que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales también va cambiando conforme lo hace la tecnología; porque va a permitir agilizar aún más la elaboración de documentos de Exportación e Importación y de igual forma se podrá actualizar la información y controles de la empresa, lo cual significa un nuevo adelanto en cuanto a las condiciones de trabajo para optimizar el desempeño laboral y brindar mayor calidad en el servicio.

- **Telecomunicaciones.** El manejo de las telecomunicaciones es de vital importancia para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales por lo que se trabaja en red a nivel de todo el país y se necesita los últimos equipos en cuanto a telecomunicaciones se refiere, porque la empresa maneja Exportaciones e Importaciones se necesita estar en contacto con el país en general para acelerar en la entrega de documentos a la Aduana Nacional y a la Aduana del vecino país Ecuador. Así mismo se maneja las telecomunicaciones para mantener muy bien informado a los clientes acerca de los productos y servicios que se ofrecen de óptima calidad.

? **Capacidad del talento humano:**

- **Selección de Personal.** Para la selección de personal, la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos (donde aquel más que un recurso se concibe como un talento) ubicado en la oficina principal situada en la ciudad Bogotá; y se encarga de elegir a las personas más aptas por medio de entrevistas y minuciosos exámenes de conocimiento requerido para el desempeño diario; en conclusión se puede decir que la empresa cuenta con un adecuado método en la selección del personal.

- **Motivación.** Al interior de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se considera el respeto al ser humano y su desempeño, como el principal argumento para llegar a la excelencia en cuanto a servicio se refiere; por lo cual se ha desarrollado variedad de incentivos para aumentar su motivación por el cargo y la empresa como el reconocimiento de logros, la realización de paseos, celebración de fechas especiales e incentivos económicos. Así mismo la entidad se ha preocupado por promover un ambiente de compañerismo para que las relaciones internas sean buenas además de crear una situación agradable en el desempeño de sus labores y de esta manera mantener motivado a todo el personal para aprovechar sus capacidades al máximo.

- **Capacitación Continua.** Las directivas de la empresa se preocupan por mantener en continua capacitación a su personal, en el uso de nueva tecnología y sobre todo en temas relacionados con el cargo designado y, en general, temas que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa, lo que se constituye en un fortalecimiento de la empresa y un crecimiento laboral y personal de sus empleados, debido a que la institución también promueve en sus capacitaciones la orientación humana y social para construir una nueva sociedad, lo que significa que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, no únicamente le importa el crecimiento como empresa sino también el crecimiento personal y social de cada empleado.

- **Manual de Funciones.** Dentro de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales existe un manual de funciones y procedimientos al cual tienen acceso todos los empleados para que conozcan los compromisos adquiridos con la empresa como: funciones, comportamiento dentro y fuera de la institución, uso del uniforme y demás

responsabilidades que deban cumplir; esto, para delimitar su desempeño y de igual manera clarificar su grado de contribución en el desarrollo de los procesos de la entidad.

- **Evaluación del Desempeño:** Para examinar el desempeño del personal y la empresa, en general, se hacen un análisis cada año para mirar el nivel de cumplimiento de las actividades y el grado de responsabilidad de cada uno de los empleados en la ejecución de las mismas. Pero esto no resulta tan bueno para la empresa porque se debería hacer estos análisis con más frecuencia para tomar medidas de corrección con mayor brevedad; o de otra forma se tendría que esperar un año para tomar soluciones y sugerencias con respecto a los posibles problemas que se puedan presentar.

Cuadro 1. Matriz de impacto de la capacidad interna.

CAPACIDAD	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1. CULTURA ORGANIZACIONAL	X				X	
2. CAPACIDAD DIRECTIVA	X				X	
* COMUNICACIÓN						
* LIDERAZGO		X				X
* MOTIVACIÓN	X				X	
* ORGANIZACIÓN		X				X
3. CAPACIDAD COMPETITIVA.			X			X
* INFRAESTRUCTURA						
* CALIDAD DEL SERVICIO	X				X	
* TALENTO HUMANO	X				X	
4. CAPACIDAD FINANCIERA.	X				X	
* INVERSIÓN	X				X	
* LIQUIDEZ	X				X	
5. CAPACIDAD TECNOLÓGICA.						
* ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA		X				X
* ADAPTACIÓN AL CAMBIO	X				x	
* TELECOMUNICACIONES	X					
6. CAPACIDAD TALENTO HUMANO.	X				X	
* SELECCIÓN DE PERSONAL	X				X	
* MOTIVACIÓN	X				X	
* CAPACITACIÓN CONTINUA	X				X	
* MANUAL DE FUNCIONES	X				X	
* EVALUACIÓN DESEMPEÑO				X		X

Según la matriz de impacto de la capacidad interna, se puede observar que la organización posee más fortalezas que debilidades, lo cual vislumbra un panorama favorable para la empresa pues la situación interna esta enmarcada en los objetivos y metas que la organización debe alcanzar.

Cuadro 2. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1. Cultura Organizacional	0.15	4	0.6
2. Motivación	0.10	3	0.3
3. Infraestructura	0.05	1	0.05
4. Liquidez	0.10	3	0.03
5. Inversión	0.08	3	0.24
6. Tecnología - Telecomunic.	0.10	4	0.4
7. Capacidad Competitiva	0.12	3	0.36
8. Talento Humano	0.15	4	0.6
9. Capacitación	0.10	4	0.4
10. Evaluación Desempeño	0.05	1	0.05
TOTAL	1.0		3.3

1: Debilidad Mayor 2: Debilidad Menor 3: Fortaleza Menor 4: Fortaleza Mayor.

Para la elaboración de la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI), se ha tenido en cuenta los factores que más influyen en el funcionamiento de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, así como su impacto en el mismo, obteniendo como resultado 3.3 lo cual indica que la empresa posee más Fortalezas que debilidades, estableciéndose como una de sus mayores fortalezas y principal soporte de su estructura el talento humano.

De igual forma es importante tener en cuenta, que así la empresa se encuentre relativamente bien por tener mayores fortalezas que debilidades, también se debe prestar atención a las debilidades, sobre todo a las de mayor impacto. Para tratar de contrarrestarlas y buscar una pronta solución.

Cuadro 3. Matriz de análisis de competitividad

FACTORES CLAVES	ADUANAS AVIA LTDA. SIA			KRONOS SIA		ASOCOMEX		SUR ADUANAS	
	Ponderación para todas las empresas	Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados	Clasificación	Resultados
Precios Competitivos	0.17	3	0.51	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Imagen Corporativa	0.15	3	0.45	1	0.15	2	0.3	3	0.45
Calidad del Producto	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68
Capacitación	0.15	4	0.6	3	0.45	4	0.6	3	0.45
Infraestructura	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Telecomunicaciones y Tecnología	0.12	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24
Evaluación del Desempeño	0.12	2	0.24	1	0.12	3	0.36	2	0.24
Total Resultados	1.00		3.08		2.51		3.05		2.93

Según la matriz de análisis de competitividad, se puede observar que el resultado para la empresa Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales fue de 3.08, lo que indica que tiene un alto grado de competitividad en comparación con otras empresas dedicadas a ofrecer los mismos servicios.

Además, se puede resaltar que la calidad del producto y la capacitación son factores determinantes para el éxito de estas empresas, debido a que en la mayoría de los casos se le da una ponderación de 0.17 y una clasificación de 4 lo que nos indica que es una fortaleza mayor. Para el caso de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales lo tiene bien claro, ya que confía en la capacidad de su personal para brindar a los clientes óptimos resultados en la calidad del producto y por esto mantiene en continuas capacitaciones a su personal para sacar el máximo de su potencial para lograr un producto de calidad excelente y competitiva.

En cuanto a la Evaluación del Desempeño, Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales presenta algunas desventajas debido a que en las otras empresas se realizan Evaluaciones de desempeño con mayor frecuencia; lo que significa una debilidad menor para la organización y se deben tomar medidas preventivas para contrarrestar esta desventaja y convertirla en una ventaja.

Otra desventaja que presenta la organización es con relación a la Infraestructura, porque la empresa no posee las instalaciones suficientes que permita desarrollar las labores propias tanto para los empleados como para los clientes, lo que representa una debilidad menor para la entidad.

Pero en términos generales, Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales es altamente competitiva porque presenta un nivel adecuado e igual que otras empresas en términos de capacitación y calidad del producto; y en otras situaciones es más fuerte porque presenta un alto posicionamiento en cuanto a la Imagen Corporativa y el uso de moderna tecnología en las Telecomunicaciones y la prestación del servicio.

8. ANÁLISIS EXTERNO

8.1 FACTOR ECONÓMICO

8.1.1 La Globalización. Con la globalización, se han creado varias oportunidades de integración económica al igual que han aumentado las expectativas de ampliar los mercados; y por tal razón se ha visto la necesidad de buscar la cooperación interregional por medio de acuerdos formales en busca de la unificación económica, todo esto para ampliar y expandir los mercados a nivel mundial.

Con la globalización se ha dado la oportunidad al descubrimiento de nuevas fuentes de adiciónamiento interregional, en donde los países tienen la oportunidad de complementarse mutuamente para la transacción y producción de bienes y de esta manera generando acogidas importantes dentro de los mercados internacionales.

Es importante resaltar que la globalización va a crear oportunidades tanto para las expectativas de la empresa como para el país, debido a que la organización con la ayuda de la globalización puede aumentar sus socios y clientes a nivel internacional; lo cual es benéfico para la nación porque ya sea de una forma directa o indirecta se dará paso a nuevas alternativas de integración económica.

La globalización brinda una oportunidad excelente para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales de incrementar sus usuarios y expandir su mercado a nivel internacional, además por medio de la organización se crearán nuevos incentivos regionales porque la empresa esta localizada en una ciudad fronteriza y goza de los privilegios de está. Asimismo, se estimula las exportaciones e importaciones generando empleos directos e indirectos que contribuirán con el desarrollo regional.

Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales por ser una empresa dedicada a los servicios de intermediación aduanera, maneja muy bien los tratados y leyes de comercio además de dominar el ambiente internacional de manera correcta, lo cual se complementa de manera perfecta con la globalización porque se encarga de fortalecer los acuerdos internacionales y dar paso a nuevas ideas de cooperación interregional que conllevan a una fuerte integración económica; de igual forma la organización ha venido aprovechando las ventajas que otorga la globalización como el encontrar nuevos negocios internacionales que sirven para el fortalecimiento empresarial debido a que se puede acceder a nueva tecnología y conocimiento que servirá para entregar un servicio de óptima calidad y lograr un mejor posicionamiento de la empresa.

8.1.2 Competitividad. En actualidad en la ciudad de Ipiales existen varias empresas dedicadas al desarrollo de servicios similares que Aduanas Avía Ltda. SIA, y los usuarios de dichas empresas se guían por la mejor calidad de servicio y ventajas comparativas que las entidades estén dispuestas a ofrecer.

Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se ha preocupado por innovar cada vez más en la entrega de sus productos por medio del desarrollo tecnológico y la formación avanzada de su personal para entrar en un rango alto de competitividad. Además la organización siempre ha tenido en claro que la competitividad es una de sus fortalezas que posee y que más oportunidades brinda para mantener a la empresa en un alto posicionamiento y la forma de elaborar estrategias para mantenerse dentro del mercado nacional e internacional y de está manera atraer mayor número de clientes.

8.1.3 Inflación. Para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, la inflación se torna en una amenaza porque de está depende el incremento en los servicios de tramites aduaneros y más aún que dicha inflación ha tenido un alza mayor en el transporte y las comunicaciones, lo cual va a influir de manera directa en la organización.

En el cuadro siguiente, se puede observar que la inflación estará ubicada en un 7.1% al terminar el año, por encima de la meta determinada que es de 6.0%; lo cual va a generar un impacto de manera directa sobre la empresa porque se maneja a diario las telecomunicaciones y el transporte para ofrecer de una manera adecuada los servicios de intermediación aduanera. Y por tal razón se deberá hacer un incremento obligatorio de los servicios de acuerdo como vaya aumentando la inflación sin restricción alguna.

Cuadro 4. Índice de inflación

INDICE DE INFLACIÓN	
En lo corrido del año (Sep.-2003)	5.4%
Inflación anual	7.1%
Inflación meta oficial al cierre del año	6.0%

Fuente: Revista Cambio, Octubre -2003

8.1.4 Acuerdos Comerciales. Los nuevos acuerdos comerciales que obtenga el país van a significar una oportunidad menor para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales porque representarán nuevas expectativas de adquirir más usuarios a nivel internacional y de está manera aprovechar las posibles ventajas que puedan ofrecer dichos acuerdos como el adquirir nueva tecnología y fomentar la cooperación internacional. Todo esto contribuye para la empresa una nueva

oportunidad de trabajo y ampliación del mercado a nivel internacional, con la ventaja que se incrementarán las posibilidades de integración económica tanto para el país como para la organización.

8.2 FACTOR POLITICO

8.2.1 Actual Situación Política del País. El actual gobierno encabezado por el Doctor Alvaro Uribe Vélez, a pesar de que no ha terminado con los conflictos internos del país, se ha preocupado por garantizar la seguridad pública, lo que constituye una oportunidad menor para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, debido a que puede movilizar las mercancías con mayor tranquilidad porque existe un continuo control en las principales vías de comunicación por parte de la fuerza pública lo que impide que hayan atentados contra los transportes de la empresa.

Todo esto contribuye a agilizar los trámites y entrega de papeles a la DIAN porque se tiene la garantía de que la mercancía llegará a tiempo a la frontera y por tal razón la empresa brinda un excelente servicio atrayendo cada día más usuarios y contribuyendo con el desarrollo regional.

8.2.2 Políticas del Estado. Las políticas del gobierno nacional muchas veces se tornan en un factor negativo para la empresa; debido a que en muchas ocasiones los gremios y los sectores no aceptan las políticas impuestas por el Presidente de la República por lo que se generan innumerables protestas por parte de estos ocasionando bloqueos en las principales vías del país.

El factor afecta de manera directa a la empresa convirtiéndose en una amenaza menor para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales porque impide el normal funcionamiento de la entidad ya que las mercancías se retrasan y se demoran en presentar la declaración ante la DIAN, lo que origina que los clientes se molesten con la organización y no se pueda brindar el servicio de una manera ágil y de calidad.

8.3 FACTOR SOCIO – CULTURAL

8.3.1 Violencia – Grupos Insurgentes. La inestabilidad política y económica de nuestro país es generado en gran medida por la violencia interna y los grupos alzados en armas, quienes están radicados al interior del país. Y éste es un factor que afecta de manera directa a la empresa debido a que los grupos insurgentes (FARC, ELN, Comuneros del Sur y Paramilitares) y la violencia en general, operan en la mayoría de las carreteras y principales lugares de abasto, haciendo paros armados, retenes, secuestros, robos, daños a la infraestructura, etc., lo cual implica una amenaza mayor para la entidad.

Toda esta violencia generada por los alzados en armas impide el libre tránsito de las mercancías, lo que significa un retraso en la entrega de documentos a las autoridades competentes (DIAN). Lo que es perjudicial para la organización porque se perderá el buen prestigio empresarial y se dará inicio a una deserción por parte de los clientes lo que contribuye al menor desarrollo empresarial y por ende menor desarrollo regional.

8.3.2 Calidad de Vida. La poca inversión en salud y educación generan deficiencias en el nivel de competitividad del recurso humano, la educación y el nivel de vida; lo que contribuye para seguir en el atraso económico y social de la región, haciendo que haya baja participación ciudadana y cultural.

La situación anterior significa una amenaza menor para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales porque se tiene en cuenta a personas de otras regiones antes que la gente de nuestra propia región debido a que su nivel educativo es más alto, para acceder a cargos importantes dentro de la organización, menospreciando a nuestra sociedad y cultura.

8.4 FACTOR ECOLÓGICO Y GEOGRÁFICO

8.4.1 Clima. El factor clima se convierte en una amenaza para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, porque el clima de nuestra región afecta en el tránsito de mercancías debido a si estamos en invierno es muy frecuente que se presenten deslizamientos de tierras y derrumbes en las vías de comunicación, por lo que contribuye a que se demoren los trámites en la DIAN y el vecino país Ecuador dejando a la entidad en una mala óptica de los usuarios.

8.4.2 Desarrollo Sostenible. Es muy importante tener en cuenta que la posibilidad de mantener un equilibrio entre el medio ambiente y la sociedad se constituye en una estrategia para alcanzar el desarrollo de la región y también se constituirá un medio de coyuntura para lograr el desarrollo empresarial.

Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se ha preocupado por organizar planes y medidas que ayuden a mantener el equilibrio entre el medio ambiente y la sociedad, por medio de la educación ambiental que trata de entender los problemas del entorno natural y las actividades económicas y sociales; y de esta manera tratar de preservar los recursos naturales que en un futuro se podrán aprovechar. Lo que constituye una oportunidad menor para la organización porque en la actualidad el desarrollo de una empresa debe estar ligado a la preservación del medio ambiente y convirtiéndose en una entidad que aprovecha las ventajas que pueden ofrecer los recursos naturales y así lograr un desarrollo sostenible tanto para la empresa como para la región.

8.5 FACTOR TECNOLÓGICO

8.5.1 Telecomunicaciones y Tecnología. Los medios de comunicación se constituye en una oportunidad mayor para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, así como el uso de la tecnología; porque de estas dependen el ágil funcionamiento de la empresa. Ya que son utilizados para mantener bien informados a los usuarios de los servicios que ofrece la organización, asimismo para solicitar y enviar documentos que son necesarios para la tramitación ante las autoridades correspondientes desde cualquier lugar del país y del mundo.

Por esto Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales hace uso de la tecnología en telecomunicaciones para mantener un alto prestigio dentro de la visión de los clientes y ofreciendo un adecuado servicio rápido y eficiente para atraer mayor número de usuarios.

8.5.2 Cambio Tecnológico. Adaptarse al cambio tecnológico y tener la posibilidad de adquirir la tecnología más avanzada constituye una oportunidad mayor para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales porque por medio de ésta se puede ofrecer un servicio de óptima calidad y atraer nuevos clientes.

Y es así que la empresa debe poner en marcha una estrategia que vaya encaminada a adquirir la última tecnología más avanzada como las nuevas redes electrónicas, software y telecomunicaciones que garanticen el rápido funcionamiento de la organización y servicio de óptima calidad.

Cuadro 5. Matriz de impacto análisis externo

FACTORES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR
1.Factor Económico						
* Globalización	X				X	
* Competitividad	X				X	
* Inflación			X		X	
* Acuerdos Comerciales		X				X
2.Factor Socio-Cultural						
* Violencia Grupos Insurgentes			X		X	
* Calidad de Vida				X		X
3.Factor Político						
* Actual Situación Política		X				X
* Políticas de Estado				X		X
4.Factor Tecnológico						
* Tecnología - Comunicaciones	X				X	
* Cambio Tecnológico	X				X	
5.Factor Ecológico-Geográfico						
* Clima				X		X
* Desarrollo Sostenible		X				X

De acuerdo con la matriz de impacto del análisis externo se puede afirmar que Aduanas Avía Ltda. SIA. Ipiales desarrolla sus actividades en un medio que brinda varias oportunidades que se pueden utilizar para incrementar el nivel de la empresa y, de igual forma, se deben analizar estrategias para redireccionar las amenazas y convertirlas en nuevas posibilidades de desarrollo empresarial.

9. MATRIZ DOFA

MATRIZ DOFA ADUANAS AVIA LTDA. SIA IPIALES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1.Imagen Corporativa 2.Capacidad Competitiva 3.Calidad del Producto 4.Talento Humano 5.Comunicaciones -Tecnología 6.Capacitación 7.Inversión	1.Infraestructura 2.Evaluación del Desempeño
OPORTUNIDADES	FO	DO
a. Globalización b. Competitividad c. Acuerdos Comerciales d. Actual Situación Política e. Desarrollo Sostenible f. Cambio Tecnológico g. Tecnología-Telecomunicaciones	1-a 3-f 6-b 1-f 4-b 6-e 2-a 4-e 7-b 2-b 4-f 7-f 2-f 5-a 3-a 5-b 3-b 5-f	1-b 1-f 2-b 2-e 2-f
AMENAZAS	FA	DA
a. Inflación b. Violencia-Grupos Insurgentes c. Políticas del Estado d. Calidad de Vida e. Clima	2-c 7-d 4-b 4-d 6-b 7-b	2-d

9.1 ESTRATEGIA FO

1-a Aprovechar la oportunidad que brinda la globalización de dar a conocer internacionalmente la excelente imagen corporativa que posee Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales y de esta manera lograr atraer mayor número de clientes, dispuestos a requerir los servicios de la empresa.

1-f Para posicionar en un nivel más alto la imagen corporativa de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se debe recurrir a estar innovando cada día la Tecnología para brindar un servicio de óptima calidad.

2-a La capacidad competitiva depende, en gran medida, de las adecuadas condiciones de trabajo que la empresa disponga para sus empleados, por lo cual se debe aprovechar las preeminencias de la globalización como adquirir nueva tecnología y capacitaciones del recurso humano.

2-b Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales posee la suficiente capacidad competitiva para contender con las demás empresas que prestan servicios similares por lo que se mantiene en una alta imagen frente a otras empresas y a medida que transcurre el tiempo se preocupa por buscar la excelencia y por esto es altamente competitiva.

2-f Se deben establecer planes orientados a adquirir los más modernos equipos tecnológicos y de esta manera garantizar la competitividad de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales y asimismo brindar un excelente servicio.

3-a Para lograr que la calidad del producto(s) que brinda Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales se más excelente de lo que es, se debe aprovechar al máximo las ventajas que brinda la globalización por medio de la integración económica entre países.

3-b Es importante resaltar que para aumentar la competitividad una empresa debe brindar a los usuarios un producto de óptima calidad, por lo que debe hacerse todo lo posible para que el producto(s) que ofrezca Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales se vaya optimizando cada vez más y de esta manera impulsar el desarrollo empresarial.

3-f Invertir en nueva tecnología da la posibilidad de aumentar aun más la calidad del producto y brindar un servicio de óptima calidad, lo cual aumentaría la contingencia de recibir más usuarios.

4-b Sin duda alguna el talento humano es uno de los pilares del alto grado de competitividad que posea una empresa; por lo que es muy beneficioso mantener al talento humano en optimas condiciones de tal modo que se puedan aprovechar sus capacidades al máximo y motivarlo a que siga rindiendo cada día más.

4-e Se deben desarrollar capacitaciones al interior de la organización que incentive al talento humano a mantener el equilibrio entre el entorno natural y las actividades socio-económicas, de tal forma que en un futuro se puedan aprovechar las ventajas que brinda el ecosistema para aumentar el desarrollo de la empresa y de igual forma el desarrollo de nuestra región.

4-f Para obtener el máximo provecho del talento humano, se deben desarrollar tácticas y estrategias de trabajo que se adapten a los cambios tecnológicos.

5-a Con la globalización, es posible adquirir equipos con moderna tecnología telecomunicaciones y sistemas operación necesarios para un ágil funcionamiento de la organización.

5-b Para un alto grado de competitividad es necesario que haya una tecnología avanzada Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, no ahorra esfuerzos en su estudio y asimilación; así se mantiene un servicio de alto nivel.

5-f La utilización de esta tecnología y telecomunicaciones implica la renovación y actualización de sus equipos, en concordancia con los cambios que se presentan en el mundo. Por esto es indispensable que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales haga mayor esfuerzo en invertir en la última tecnología y de esta manera agilizar el servicio de tal modo que se pueda atraer más clientes.

6-b Se deben realizar continuas capacitaciones a nivel de la empresa sobre manejo de nuevos sistemas y equipos. Pero ese importante resaltar que también se debe desarrollar e impulsar las capacitaciones sobre formación social i ética y de esta manera contribuir con el desarrollo de una nueva sociedad.

6-e El desarrollo sostenible brinda excelentes oportunidades de obtener un desarrollo empresarial y regional, pero es necesario que se gestionen ideas para implantar capacitaciones acerca de la ecuación en el manejo de los recursos naturales y cómo mantener el equilibrio entre estos y las actividades económicas de tal modo que mas adelante se pueda aprovechar las ventajas que brinda los recursos naturales.

7-b Para que una empresa sea altamente competitiva, se necesita que haya la suficiente inversión por lo que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, debe optar por la inversión como principio para llegar a una alta competitividad y más aun se debe invertir en capacitaciones para el recurso humano y así mantenerlo motivado para aprovechar al máximo sus capacidades y fortalecer más la organización.

7-f La utilización de tecnología de punta se hace necesaria para mantener un continuo y excelente servicio, por lo cual se hace necesario invertir en la última tecnología que este disponible en el mercado para agilizar aun más la prestación

del servicio y de esta manera aprovecharla para mantener a la empresa en un alto nivel de competitividad.

9.2 ESTRATEGIA DO

1-b De la infraestructura de una empresa depende el óptimo y adecuado desarrollo de las actividades laborales y por ende el alto o bajo nivel de competitividad que está posea. Por tal razón se hace necesario que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales invierta lo más pronto posible en aumentar las instalaciones de la oficina para brindar unas mejores condiciones de trabajo a su personal y mejorar el servicio.

1-f De la misma manera se hace necesario ampliar la infraestructura y de esta manera poder ofrecer las condiciones necesarias para implementar nueva tecnología en la organización.

2-b Es indispensable que las directivas de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales implanten al interior de la misma y con mayor regularidad las evaluaciones de desempeño laboral, y de esta forma poder controlar y resolver los inconvenientes que se puedan presentar y asimismo se podrá tener un más alto nivel de competitividad.

2-e La realización de las evaluaciones de desempeño laboral, también pueden contribuir a la generación de una cultura ambiental, tópico tan considerado en la actualidad, por el evidente deterioro de la naturaleza. Esta estrategia aunque no tiene una relación directa con la empresa, si podría tener eventuales incidencias en el futuro cercano.

2-f Si se adquiere nueva tecnología, se podrá aprovechar a la misma para mantener una adecuada y continua evaluación del desempeño laboral lo que servirá para aumentar el nivel empresarial.

9.3 ESTRATEGIA FA

2-c Implementar un sistema de intercambio de información con el mercado, dando a conocer las capacidades competitivas de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales y la eficacia de su servicio. Lo cual se puede utilizar para contrastar con las políticas del estado y demostrar que las dos organizaciones pueden funcionar conjuntamente para ofrecer los mejores servicios.

4-b El talento humano es un aliciente tanto para la empresa como para el país en general, por lo que es de vital importancia que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales maneja desde su interior un proyecto de capacitaciones sobre la paz y violencia, que serviría como un aporte para emprender una nueva sociedad que reclame la paz como emblema del país.

4-d Se hace necesario que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales promueva los talleres de superación personal y profesional de tal modo que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la región y al mismo tiempo sirva para fortalecer la empresa.

6-b La violencia es factor que aqueja a toda la sociedad en general, amenazando en muchas ocasiones a la estabilidad empresarial; por esto es importante que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales promueva dentro de sus capacitaciones talleres seminarios sobre cómo contribuir desde su lugar de trabajo para buscar la paz lo que significará un adelanto desde la organización para contribuir con el exterminio de la violencia.

7-b Se debe destinar un porcentaje de la inversión en el desarrollo de programas que eduquen e incentiven a las personas que conforman Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, en que forma contribuir para que la violencia no signifique un obstáculo en el desarrollo de las actividades diarias.

7-d Así mismo se hace preciso que la organización también invierta en el desarrollo personal de sus empleados para tener un mejor nivel de vida y contribuir con el desarrollo regional y del mismo modo con el desarrollo empresarial.

9.4 ESTRATEGIA DA

2-d Una vez se implemente y entre en vigencia la evaluación del desempeño laboral, es posible buscar la utilidad de esta estrategia para motivar a los trabajadores hacia un sentido de pertenencia de su empresa, lo cual se retribuye con trabajo, ingresos y bienestar y así contribuir con mejores bases para aumentar el desarrollo de la región y asimismo aprovechar para fortalecer la empresa.

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

10.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE ADUANAS AVIA LTDA SIA IPIALES

A partir del Redireccionamiento Estratégico y con base en el Estudio Diagnóstico Empresarial, y en busca de la perfección empresarial, Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales adoptará dentro de su marco constitucional los siguientes principios corporativos:

? **Legalidad.** Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales es una institución legalmente constituida, por lo cual requiere que sus miembros y clientes desarrollen las actividades empresariales dentro de los más altos principios legales y parámetros jurídicos que exige la ley.

? **Servicio.** El servir con fervor y hacer todo lo posible para asegurar la lealtad de los clientes y consumidores, es uno de los principios corporativos que la organización promoverá a nivel de los empleados para garantizar un trabajo constante y dedicado a la satisfacción del cliente, de tal modo que los usuarios mantengan la preferencia por Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales.

? **Eficiencia y Calidad.** Desarrollar el trabajo de una manera eficiente y de calidad, es la forma de llegar a la excelencia, excluyendo el conformismo y la mediocridad. Lo que implica hacer el trabajo bien desde un principio, dar lo mejor de sí y buscar soluciones rápidas y eficientes.

? **Competitividad.** Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiiales cuenta con un personal altamente especializado y en continuo proceso de formación para desarrollar las actividades laborales y situaciones que se presenten, y siempre en búsqueda de la excelencia para poder mantenerse en un alto grado de competitividad.

? **Ética.** La ética tiene como objeto de descripción y reflexión la moral de los actos humanos, en una empresa, son precisamente, seres humanos quienes accionan y gestionan su proyección, por lo que el desarrollo de sus actividades debe darse en un marco de acatamiento y fomento del buen juicio, la moral, los valores y los principios que le den ese matiz apreciado por la sociedad.

? **Compromiso Social.** El reunirse y fortalecer los vínculos entre la empresa y la sociedad para obtener fines comunes, es un medio de revindicar y aportar al desarrollo de la sociedad.

? **Búsqueda de la Excelencia.** La organización motiva a su personal brindándoles la libertad de desarrollar acciones y tomar decisiones con

responsabilidad, para aprovechar al máximo sus capacidades y de esta manera mantener un elevado grado de pertenencia y responsabilidad al conocer los objetivos de la empresa a los cuales se aspira a llegar por medio del talento humano.

10.2 VISIÓN

Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, será la empresa que brinda el servicio más perfecto a nivel nacional, porque cuenta con el mejor talento humano y una organización ágil, fuerte y dinámica; que se desenvuelve dentro de los marcos legales y los más altos parámetros de ética y profesionalismo, contribuyendo con el desarrollo económico, social y cultural de la región y el país.

Será la empresa más eficiente del país cumpliendo con las funciones reglamentarias en la prestación de todos los servicios de promoción y desarrollo empresarial y social.

10.3 MISIÓN

Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, siempre esta en la búsqueda permanente de la excelencia, por medio del mejor talento humano y recursos tecnológicos, con un gran sentido de pertenencia social; de tal modo que el desarrollo no sea empresarial únicamente sino regional también.

Es una organización legal dedicada a la prestación de servicios propios que permita alcanzar un desarrollo integral como persona y como empresa.

10.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- ? Mantener estable el grado de utilidades para posibilitar el crecimiento de la empresa e incrementar la participación en el mercado.
- ? Mantener motivada a la gente de la región para que sigan exportando y de esta manera crear nuevas expectativas de trabajo.
- ? Ofrecer un servicio de óptima calidad para garantizar el respaldo y lealtad de los clientes.
- ? Implementar mayor número de capacitaciones para mejorar el desempeño del talento humano y mantener la eficiencia de la empresa.
- ? Contribuir en la construcción de una nueva sociedad implementando talleres y charlas a cerca de tolerancia y respeto de los derechos humanos.

? Actualizar constantemente a todo el personal sobre los cambios que se puedan presentar con referencia a la entrega de documentos ante las autoridades competentes.

? Estar en continua innovación, en cuanto se refiere al trato de los clientes y usuarios de la empresa.

10.5 PROYECTOS ESTRATÉGICOS

10.5.1 Ampliar la infraestructura de aduanas AVIA Ltda. SIA Ipiales. Se debe invertir en la ampliación de las instalaciones de la oficina, y de esta manera propiciar al talento humano las mejores condiciones de trabajo para aprovechar al máximo sus capacidades; de igual forma, se brindará a los clientes y usuarios una infraestructura adecuada para su atención y servicio.

10.5.2 Implementar un nuevo sistema de evaluación de desempeño. Se hace necesario implementar un nuevo sistema para la estimación del desempeño laboral para la oficina de Aduanas Avía Ltda. SIA. Ipiales, el cuál debe ser aplicado con mayor regularidad y eficiencia para mantener un servicio de alto nivel y así mismo mantener la organización controlada para dar soluciones ágiles y precisas por si se presentan algún inconveniente.

10.5.3 Decentralización de la organización. Para que el desempeño laboral de la oficina de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales sea más ágil y provechoso, se debe hacer una nueva reestructuración de la organización en la cual se debe dar mayor autonomía y libertad a la oficina de Ipiales en la toma de decisiones. Significando esto un ahorro de tiempo y de gastos, debido a que se resolvería cualquier inconveniente o propuesta directamente en la oficina de Ipiales y no se tendría que consultar con la principal ubicada en la ciudad de Bogotá.

10.5.4 Proyección social y cultural. Apoyar y realizar actividades encaminadas a promover e impulsar aquellos sectores sociales que se han visto afectados por la violencia que esta atravesando nuestro país, así como también impulsar los actos culturales de nuestra región para motivar a la ciudadanía en general en promover el desarrollo de la región.

11. PLAN DE ACCION

Objetivo: Mantener estable el grado de utilidades para posibilitar aun más el crecimiento de la empresa e incrementar la participación en el mercado.

Estrategia: Penetración en el mercado.

☞ Desplegar mayor numero de publicidad (medios de comunicación)

Meta: Lograr un incremento con las utilidades de un 10% y una participación del 15%.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
☞ Iniciar una campaña publicitaria. ☞ Actualizar la pagina web.	☞ Administrador de Dpto. sistemas.	☞ 1 mes ☞ 2 meses	☞ Humanos ☞ Técnicos ☞ Financieros	\$ 1.500.000.00	% de utilidades, numero de clientes y personas que visitaron la página en internet.

Objetivo: Implementar mayor número de capacitaciones para mejorar el desempeño laboral del personal y mantener la eficiencia de la empresa.

Estrategia:

☞ Desarrollo del servicio.

☞ Estimulación del personal.

Meta: Incrementar los niveles de productividad y desempeño de los empleados.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Capacitación del personal. ☞ Atender sugerencias planteadas por el personal. 	☞ Directivas.	☞ 2 meses	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Humano. ☞ Financiero. 	\$ 2.500.000.00	Total numero de empleados capacitados.

Objetivo: Brindar al cliente un servicio de óptima calidad para garantizar su lealtad y respaldo.

Estrategia:

- ☞ Diseñar programas de atención al cliente.
- ☞ Asesoramiento del cliente para que los tramites se realicen con mayor agilidad.

Metas: Mantener un alto grado de satisfacción en los clientes.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
<ul style="list-style-type: none"> ☞ Instalar un buzón de sugerencias. ☞ Disponer horario de atención al cliente. 	☞ Administrador.	☞ 6 meses	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Humano ☞ Financiero 	\$ 150.000.00	Numero de sugerencia atendidas y clientes satisfechos.

Objetivo: Generar ventajas competitivas.

Estrategia: Realizar contrataciones con nuevas empresas de transporte que agilicen el traslado de mercancías.

Meta: Superar en competitividad a las demás entidades dedicadas al trámite aduanero.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
Buscar diferentes alternativas en transporte de mercancías.	☞ Administrador.	☞ 1 año	☞ Humano ☞ Financiero	- 0 -	Numero de contratos obtenidos.

Objetivo: Actualizar permanentemente a los clientes y usuarios acerca de los constantes cambios que se presentan en las reglamentaciones aduaneras.

Estrategia: Incentivar a los clientes y usuarios para que estén actualizados conforme los nuevos reglamentos.

Meta: Disminuir el número de problemas que se presentan por el desconocimiento de las leyes y reglamentación vigente.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
☞ Desarrollar seminarios donde se informe de las nuevas reglamentaciones. ☞ Implementar folletos de actualización.	☞ Administrador. ☞ Todo el personal.	☞ 4 meses.	☞ Humano. ☞ Financiero. ☞ Logístico.	☞ \$ 2.000.000.00 ☞ \$ 700.000.00	Numero de actualizaciones desarrolladas con participación representativa de clientes.

Objetivo: Contribuir para que la sociedad sea mejor según las posibilidades de la empresa.

Estrategia: Proyectarse socialmente.

Meta: Posicionar a la institución como promotora del desarrollo social.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
<p>☞ Identificar y patrocinar proyectos sociales.</p> <p>☞ Realizar actividades con instituciones dedicadas al fortalecimiento de la sociedad.</p>	<p>☞ Administrador.</p> <p>☞ Todo el personal.</p>	<p>☞ 1 año</p>	<p>☞ Humano</p> <p>☞ Financiero</p>	<p>\$ 2.000.000.00</p>	<p>Numero de proyectos sociales identificados y desarrollados.</p>

Objetivo: Contribuir con el desarrollo de la región.

Estrategia: Mantener el equilibrio de quienes intervienen en la actividad de comercio, como Gobierno, Gremios, Socios y Empleados y demás.

Meta: Impulsar el desarrollo de la región por medio de la actividad comercial y quienes intervienen en ella.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	COSTO TOTAL	INDICADOR DE LOGRO
<p>☒ Promover la capacitación de productores de la región acerca de las normas de calidad exigidas en el exterior.</p> <p>☒ Incentivar la exportación de productos propios de la región.</p>	<p>☒ Administrador. ☒ Todo el personal.</p>	<p>☒ 1 año.</p>	<p>☒ Humano. ☒ Financiero. ☒ Logístico.</p>	<p>\$ 1.500.000.00</p>	<p>☒ Número de capacitaciones y conferencias desarrolladas.</p> <p>☒ Numero de nuevos exportadores de productos de la región.</p>

12. INDICADORES DE LIQUIDEZ PARA EL IMPLEMENTO DEL PLAN DE ACCION

En el análisis financiero de los objetivos propuestos en el plan de acción, se utilizaron instrumentos o índices que permitieron medir la capacidad financiera de la empresa, tomando como indicadores financieros el índice de liquidez, Solvencia (endeudamiento) y rentabilidad, los cuales permiten determinar el comportamiento de la empresa en relación con sus competidores y cual es su evolución o debilitamiento a lo largo del tiempo.

Se tomaron como referencia para efectuar este análisis de la Empresa ADUANAS AVIA LTDA SIA, el Balance y Estado de Pérdidas de los años 2002 y 2003 expresado en miles de pesos.

12.1 INDICADORES FINANCIEROS DE ADUANAS AVIA LIMITADA SIA

INDICADORES DE LIQUIDEZ

			DIC/2002	DIC/2003
RAZON CORRIENTE	ACTIVOS CORRIENTES	186.350	1.31	1.31
	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>142.008</u>		
SOLIDEZ	ACTIVO TOTAL	1.729.894	4.50	4.62
	<u>PASIVO TOTAL</u>	<u>383.675</u>		

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

ENDEUDAMIENTO TOTAL	<u>PASIVO TOTAL</u>	<u>383.675</u>	22%	21%
	ACTIVO TOTAL * 100	1.729.894		

ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	<u>186.350</u>	11%	10%
ACTIVO TOTAL *100	1.729.894		

INDICADORES DE ACTIVIDAD

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS

<u>INGRESOS</u>	<u>842.853</u>	86%	87%
ACTIVO FIJO	971.385		

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

<u>INGRESOS</u>	<u>842.853</u>	48%	49%
ACTIVO TOTAL	1.729.894		

INDICADORES DE RENDIMIENTO

MARGEN NETO DE UTILIDAD

<u>UTILIDAD *100</u>	<u>121.003</u>	14%	17%
INGRESOS	842.853		

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

<u>UTILIDAD * 100</u>	<u>121.003</u>	6%	8%
PATRIMONIO	1.920.325		

RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

<u>UTILIDAD *100</u>	<u>121.003</u>	7%	8%
ACTIVO TOTAL	1.729.894		

El análisis de la Liquidez de la Empresa nos muestra que en su razón corriente se tienen recursos disponibles para cubrir cada peso (\$1.0) del pasivo a corto plazo, puesto que se tienen disponibles \$ 1.31 pesos por cada peso del pasivo corriente.

La solidez nos muestra que el apoyo y respaldo que ofrecen el total de Activos de la Empresa para con el total de las deudas, es bastante satisfactorio, puesto que se poseen \$ 4.62 para cubrir un peso (\$1.0) del total del pasivo, este índice presenta un incremento del \$0.12 respecto del año 2002.

El nivel de endeudamiento de la empresa es del 21%, significa que los Activos de la empresa se encuentran comprometidos en un 21%, índice que es satisfactorio

para la empresa, podemos manifestar que cada \$ 100 la empresa tiene comprometidos \$21, quedando un buen remanente para adquirir compromisos.

Los márgenes de rendimiento producto del desarrollo de la actividad económica de la empresa, son altos, respecto al año 2002 el margen neto de utilidad se incrementó en 3 puntos considerando estos índices como positivos.

Analizadas las propuestas del Plan de Acción, se concluye que los objetivos pueden ser desarrollados y existe la liquidez necesaria para llevar a cabo este Plan de Acción.

13. CONCLUSIONES

? Para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales uno de los aspectos más importantes e indispensable es el talento humano por medio del cual se pueden ofrecer los mejores productos buscando la excelencia, por lo que es imprescindible mantenerlo motivado para que de su máximo potencial a la organización permitiendo alcanzar un desarrollo integral como personas y como empresa.

? Toda organización debe estar abierta al cambio y los reajustes organizacionales, un cambio que lleva a estar a la par con las tendencias cambiantes del mercado; lo cual debe tener presente Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales si desea mantener su imagen corporativa.

? Para Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales es claro que los recursos financieros y físicos como el talento humano deben llevarse y manejarse equitativamente puesto que están directamente relacionados y el mal funcionamiento de unos afectara al desempeño de los otros y por ende el normal funcionamiento de la empresa.

? Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales acepta que la capacitación y/o motivación de sus empleados no es gasto sino una inversión que se vera retribuida en cualquier momento, en el nivel laboral de cada uno de sus empleados, lo cual se verá reflejado un mayor posicionamiento de la empresa.

? Una de las principales debilidades encontradas al interior de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales es su infraestructura; para contrarrestar este inconveniente se deberá invertir en aumentar las instalaciones de la oficina para obtener un mejor desempeño laboral y volverse más competitiva.

? Con el propósito de mantener un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades laborales, las directivas de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales han diseñado una serie de mecanismos que tienen la finalidad de clarificar las funciones de cada empleado, logrando así un adecuado desempeño del talento humano y comprometiendo a los trabajadores a realizar el trabajo en equipo; y de este modo aprovechar al máximo su desempeño para mantener el alto nivel de competitividad.

? Para obtener un desarrollo eficiente y un mejor desempeño de las capacidades internas de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, se deberá concertar con las variables encontradas en el ambiente regional y aprovechar al máximo las oportunidades que esta puede brindar.

? En Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales es importante mantener el equilibrio entre los intereses de quienes intervienen en la actividad que desarrolla como: el gobierno, los gremios, los colegas, los empleados y los socios; colocándose siempre dentro de los más altos parámetros de ética y profesionalismo. Lo significa un aliciente para el desarrollo de la región.

? El Plan Estratégico de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales tiene como finalidad, identificar las principales fortalezas y debilidades de la institución para implementar las correcciones y necesidades de la misma. Lo que conlleva a la organización a desarrollar estrategias encaminadas a mejorar su posición competitiva dentro de la región y el país.

? La experiencia adquirida durante el desarrollo de este Plan Estratégico es de gran valor profesional, puesto que se pudo aplicar los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, demostrando que se tiene la capacidad para plantear soluciones que ayuden a mejorar una entidad.

14. RECOMENDACIONES

? Una de las fortalezas mayores que posee Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales es su cultura corporativa pero al interior de esta se deben mejorar las relaciones de comunicación entre el personal para mantener un equilibrio entre la comunicación abierta y lo que espera la organización de ellos para ofrecer los mejores productos buscando la excelencia.

? Es necesario que Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales invierta lo más pronto posible en aumentar su infraestructura para brindar a su personal las apropiadas condiciones de trabajo y asimismo tener unas adecuadas instalaciones en la oficina para recibir a los clientes. Del mismo modo esto significará que la organización podrá desarrollar sus actividades con mayor comodidad y agilidad lo que permitirá entregar un servicio de óptima calidad, aumentando el número de usuarios del servicio.

? Las evaluaciones de desempeño es una de las mayores falencias que presenta Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, por lo que se hace indispensable promover a nivel de las directivas de la empresa la idea de desarrollar con mayor frecuencia dichas evaluaciones, para mantener un control al interior de la organización de que es lo que se espera del personal para alcanzar los objetivos establecidos.

? La descentralización de la estructura organizacional se convierte en un obstáculo a superar por parte de Aduanas Avía Ltda. SIA Ipiales, lo que implica que se debe dar mayor autonomía en la toma de decisiones al representante legal de la seccional Ipiales, para garantizar un normal y rápido funcionamiento de las actividades de la empresa, lo que contribuirá a alcanzar un desarrollo integral de la organización.

? Se recomienda analizar con cuidado las debilidades y amenazas presentadas por la matriz PCI (Perfil de la Capacidad Interna) para que se tomen las medidas correctivas que esto lo amerite.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF. Russell L. Un concepto de Planeación de Empresas. Mexico : Limusa, 1985. 157 p.

ADUANAS AVIA LTDA. SIA. Departamento de Personal, Manual de funciones y procedimientos. Ipiales : Adunas Avia Ltda.. SIA 2004 30 p.

AGUDELO CORTES. Oscar. Administración para todos. Colombia : Librería Atenas, 1998. 197 p.

BARRERA. Cristina. Crisis y Fronteras. Bogotá : Uni Andes, 1989. 439 p.

.HOFER, Charles W. Planeación Estratégica. Bogotá : Norma.,1985. 228 p.

FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México : Pearson Educación, 2002. 336 p.

GRUPO ADUANAS AVIA. Manual de Funciones y Políticas de Aduanas. Ipiales : Avia, 2001. 97 p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. ICONTEC. Normas Técnicas Colombianas Sobre Documentación. Bogotá : ICONTEC, 2002. 125 p.

COLLINS, James C. Empresas que perduran. Medellín : Norma, 1999. 385 p.

MENDEZ ALVAREZ., Carlos Eduardo. Metodología para diseños de Investigación. Bogotá, Mc Graw Hill , 1995. 170 p.

TAPIA OSPINA, Jairo. Desarrollo Empresarial. Bogotá : Trigraphics Impresores, 1998. 300 p.

WALKER D. W. Sistema de Información para la Administración. Colombia : Boixareu, 1996. 534 p.

WEINHRICH KOONTZ, Empresas que Duran. México : Mc Graw Hill, 1999. 745 p.

ANEXOS

Anexo A. Entrevista Funcionarios de Aduanas AVIA Ltda SIA Ipiales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Que función desempeña en Aduanas Avia?
3. ¿En su opinión.Cuál es el ambiente laboral que identifica a Aduanas Avia?
4. ¿Las condiciones de trabajo son propicias para desempeñar las labores diarias?
5. ¿Se identifica con los principios y políticas de la empresa?
6. ¿Qué alternativas se podrían implantar para que el desempeño laboral y el servicio al cliente sea el más óptimo?
7. ¿Cuales cree usted que son las fortalezas y debilidades internas de la empresa?
8. Con respecto al cargo que desempeña, ¿cuál sería el aporte personal para subsanar las debilidades y convertirlas en fortalezas?
9. ¿Qué recomendaciones sugiere para el crecimiento, desarrollo y adelanto de la empresa?

Anexo B. Encuesta Clientes Aduanas AVIA Ltda SIA Ipiales

1. Nombre de la Empresa: _____

2. Actividad Económica que Desempeña _____

3. La mercancía con la cual opera es de:

Importación Exportación

4. Hace cuanto tiempo Aduanas AVIA maneja los trámites aduaneros de sus importaciones y/o exportaciones:

6 meses 1 año más de 2 años

5. Con que frecuencia realiza dicha operación (importación y/o exportación):

6 meses 1 año más de 2 años

6. Por que medio fue vinculado a Aduanas AVIA Ltda. SIA?

Otras Sucursales

Gestión de Gerencia A.A.L.S. Ipiales

Recomendaciones de clientes antiguos

Publicidad

7. El servicio que presta Aduanas Avia Ltda. SIA es:

Excelente Bueno Regular Malo

8. Por que cree usted que se distingue Aduanas AVIA Ltda. SIA.?

Buen servicio

Amabilidad

Buena Presentación personal

Optima Asesoría

9. La Imagen Corporativa que proyecta Aduanas Avia Ltda. SIA, es:

Mala Regular Buena

10. Las reilaciones al interior de la empresa entre directivos y empleados se visualiza:

- Se visualiza bunas relaciones entre directivos y empleados.
- Se visualiza que tienen algunos problemas de comunicaci3n.
- Se visualiza que no existen bunas relaciones entre directivos y empleados.

11. La Infraestructura donde se encuentra ubicada Aduanas Avia Ltda. SIA, brinda comodidad y agrado para usted como cliente y la realizaci3n de sus tr3mites. ?

SI NO

Si su respuesta fue negativa responder el porque.

Por su reducido tama1o

Por su mala ubicaci3n

Por ser una oficina compartida

12. ¿La capacidad tecnol3gica de la empresa satisface sus expectativas como cliente?

SI NO

13. ¿Le interesaría asistir a conferencias de actualizaci3n en reglamentaciones aduaneras?

SI NO